Prefácio

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de Polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPESs), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPESs e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPESs para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos estudantes.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

Sumário

Apresentação

Prezado estudante,

Bem-vindo à disciplina *Gestão de Operações e Logística II*!

O resultado de aprendizagem esperado é que ao término do estudo desta disciplina você seja capaz de:

- identificar o valor das operações de serviço;
- analisar a localização e o arranjo físico de postos de trabalho;
- descrever o ambiente de trabalho em função das condições ergonômicas; e
- gerenciar operações logísticas.

Nesta disciplina você continuará a estudar *Operações e Logística*. Afinal, o que todos fazemos é prestar serviços aos clientes, internos ou externos aos nossos setores ou instituições.

No decorrer do texto usaremos os termos cliente, usuário, servidor, consumidor e cidadão. Esses diferentes termos serão usados em função da situação que estiver sendo descrita. No decorrer do texto serão usados exemplos comuns ao serviço público e ao privado, os quais permitirão que você perceba tais conceitos também no seu dia a dia.

Para cada serviço prestado existem requisitos de qualidade, prazo e custos, que podem ser as bases para sua própria avaliação de desempenho. Então como podemos medir os serviços uma vez que são diferentes de produtos? Os conceitos de qualidade, prazo e custos podem ser utilizados em serviços? Será que podemos tratar um serviço como um produto? A partir deste momento já começamos a perceber que existem diferenças, você concorda?

Você já consegue perceber o quanto esta disciplina será interessante e envolvente? E isso acontece porque ela tem bastante aplicação no seu dia a dia. Vamos tentar entender o porquê disso?

Pois bem, falaremos sobre ambientes de trabalho, local onde nós, trabalhadores, passamos boa parte do nosso tempo, mas para não perdermos o foco científico esse assunto somente será abordado depois de apresentarmos os conceitos introdutórios das operações de serviços. Após fixados os conceitos teremos que atentar ao fato de que somos responsáveis por projetar nosso ambiente de trabalho e, por isso, sempre procuramos dar a ele conforto, bem-estar e segurança. Vamos ver se você concorda conosco? Imagine que você tenha dois locais para escolher onde trabalhar. Imaginou? Um local tem o ambiente limpinho, arejado, organizado e ventilado. O outro local é bagunçado, com papéis pelo chão dificultando o fluxo das pessoas e com lâmpadas queimadas. Algum de vocês escolheu o segundo local? Com certeza não, quem não preferiria trabalhar no primeiro local? Afinal, o posto de trabalho deve se adequar ao homem e não o contrário.

Ótimo, todos concordamos em como deve ser um bom local de trabalho, mas e se precisamos planejar a localização de um novo setor ou de uma nova instalação; como por exemplo espaços para restaurante, escritório, biblioteca, sala, oficina, quadra esportiva ou qualquer outra construção; do que não podemos esquecer? Neste caso será necessário pensar no fluxo de pessoas, de equipamentos e de veículos.

Os serviços prestados, as condições de trabalho em nosso ambiente e as melhorias de processos estão muito interligadas. Essa interligação permite que tenhamos uma grande diversidade, o que nos possibilita utilizar praticamente qualquer serviço como exemplo para elucidar as questões abordadas nesta disciplina. Você perceberá isso em cada Unidade deste material, pois haverá em cada uma delas pelo menos uma metodologia de gestão de serviços para auxiliá-lo a praticar a gestão logística no seu dia a dia.

Para especificar melhor nosso estudo, vamos descrever o que será abordado em cada Unidade deste material. Na Unidade 1, você conhecerá as características dos serviços, dentre elas o contato com

o cliente, a importância do pacote de valor, a percepção de tempo para os diversos tipos de serviços, desde restaurantes a lojas de roupas. Verá também como encantar o cliente para que ele se torne parte da organização, assim como o que ele considera importante numa compra ou atendimento. Dentre as tendências em serviços, você saberá de dados de países referências comparados com o Brasil, relacionados ao Produto Interno Bruto (PIB) e a representatividade dos empregos em serviços. Vai identificar como os serviços podem ser diferenciais competitivos para o serviço público, para as indústrias e para os produtos.

Na Unidade 2, você saberá decidir onde seu trabalho precisa se localizar para atrair mais clientes, assim como organizar o arranjo físico, ou seja, como dispor os móveis, computadores e pessoas em cada setor. Também verá dicas de como tornar o local de trabalho mais agradável, assim como os tipos de *layouts* existentes e alguns princípios da economia de movimentos. Essa preocupação com um ambiente melhor faz com que todas as pessoas se sintam melhor. Além disso, uma organização bem localizada atrai pessoas, não é mesmo?

A Unidade 3 é referente à questão ergonômica (adaptação do trabalho ao ser humano), a partir dela você será capaz de identificar e controlar os fatores ambientais (ruído, ventilação, iluminação e umidade) que ao final do dia o deixam fadigado e com dores musculares motivadas por posturas incorretas, o que muitas vezes decorre de móveis sem a devida ergonomia.

E, finalizando o estudo, na Unidade 4, você estará apto a gerenciar as operações logísticas em serviços. Isso significa que você deverá saber como lidar com filas, como controlar capacidade e demanda; decidir quando terceirizar um serviço e outras habilidades, focando sempre no cliente e na sua percepção de valor.

Esperamos que você participe ativamente desta disciplina, discutindo e refletindo frequentemente sobre os desafios e oportunidades enfrentados por empresas e instituições prestadoras de serviços. Desta forma você poderá utilizar este material não só para ampliar suas experiências enquanto servidor público, mas também como cliente de vários tipos de empresas de serviços.

Nesta disciplina você continuará a perceber que sem a gestão de operações e logística não há o serviço público. Vamos então continuar o estudo da logística em serviços?

Professora Patrícia Alcântara Cardoso

UNIDADE 1

Introdução às Operações e Serviços

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Identificar o que são serviços e sua classificação nos setores da economia;
- Classificar as características dos serviços;
- Assinalar a importância dos serviços na economia mundial;
- Descrever os tipos de relacionamento com fornecedores; e
- Descrever os processos de serviços e aplicar a “escada” dos critérios de garantia de serviço.

Introdução às Operações e Serviços

Prezado estudante,

Na seção *Introdução à Gestão de Serviços* desta Unidade, você vai se familiarizar com os serviços e a Administração Pública. Verá em qual setor da economia os serviços estão inseridos e as principais características que os diferenciam dos produtos, além do pacote de valor que pode ser gerado através da utilização conjunta de produto-serviço. Já a seção *Operações de Serviço* visa detalhar e aprofundar os conhecimentos adquiridos na seção *Introdução à Gestão de Serviços*, focando nas operações de serviços. Na seção sobre *Sistemas e Processos de Serviços* você aprenderá a ver o serviço como um sistema estruturado com processos. E, como estamos sempre em contato com pessoas, por último, na seção *Relacionamento com Clientes e Fornecedores* desta Unidade você vai entender os tipos de relacionamentos com os compradores (fornecedores) e as parcerias que podem ser geradas para que todos os envolvidos nessa cadeia fiquem satisfeitos. Então, vamos lá?

Introdução à Gestão de Serviços

Começando o desafio, você sabe definir o que são serviços?

É mais fácil definir o que não é serviço! Conforme a Figura 1, o setor Primário inclui atividades relacionadas à agricultura e à indústria extrativa, enquanto no setor Secundário estão as indústrias de transformação e manufatura. Assim, os serviços estão incluídos no setor Terciário.

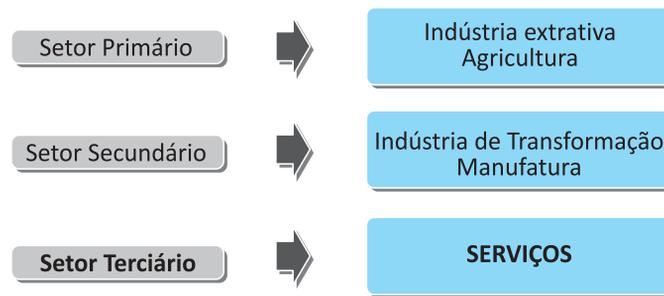



Figura 1: Setores da economia, com destaque para serviços
Fonte: Elaborada pela autora deste livro

Vamos conceituar um pouco melhor o que são serviços, uma vez que é importante você entender seu significado, já que vamos tratar desse tema em todas as Unidades desta disciplina.

> O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução aos problemas do cliente. (GRÖNROOS, 1995, p. 24).

E então, achou esse conceito confuso? Então vamos ver a definição de Kotler (1998, p. 412):

> Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não ser vinculada a um produto físico.

Observe que sempre há uma interação entre aquele que presta o serviço e aquele que o recebe. Basta pensar quando se realiza um Boletim de Ocorrência (BO), situação na qual existem dois personagens essenciais: a instituição policial (prestadora do serviço) e o relator do fato (usuário do serviço). Outro exemplo é quando uma ambulância (equipe da ambulância = prestadora do serviço) vai atender a uma emergência (paciente = usuário do

serviço), ou então quando vamos a um hospital (equipe do hospital = prestadora do serviço) necessitando de atendimento (paciente = usuário do serviço). O professor que leciona em sala de aula também está prestando um serviço, ao transmitir conhecimento aos alunos (usuários do serviço).

Uma determinada prestação de serviços pode ser relacionada à instrução daquele que presta esse serviço, conforme enfatizam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) ao dizerem que a educação superior tornou-se condição de entrada em uma sociedade pós-industrial, pois esta irá exigir habilidades profissionais e técnicas de sua população. Habilidades essas principalmente requeridas nos campos dos serviços sociais e da justiça social, que com o aumento das reivindicações feitas pela população podem ser considerados setores governamentais em crescimento.

Dessa forma, mais importante que tentar definir "serviços" e sua relação com a Administração Pública, é importante conhecermos as características específicas dos serviços e suas implicações na gestão. Dentre as características dos serviços, destacam-se:

- **Alto contato com o cliente (*front-office*)**: o cliente é parte do processo. O fornecedor procura atender ao cliente da melhor forma possível, mas o serviço é executado em outro lugar, tal como em uma oficina mecânica, na qual não há diretamente a presença do cliente, esta forma de serviço é chamada de *back office* ou *back room*. Nesse caso, o contato com o cliente é breve, o que permite maior previsibilidade de padronização e melhor controle.
- **Participação do cliente no processo**: os serviços subdividem-se em uma espécie de manufatura, pois há o cliente como participante e o cliente como produto. Exemplos do cliente como participante podem ocorrer em lojas de departamentos e bancos, no caso de serviços efetuados por caixas eletrônicos. O cliente como produto, por sua vez, ocorre quando ele sofre a ação do prestador de serviço, o que pode ser verificado nos serviços prestados em um salão de beleza.

***Perecibilidade** – vem do conceito de prazo de validade ou duração, por exemplo, um atendimento médico só acontece durante o período em que o médico está em consulta com o paciente, ou seja, este serviço tem uma duração estabelecida. O serviço termina assim que a consulta acaba e por isso dizemos que é perecível. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

- **Perecibilidade***: o serviço é altamente perecível, se não consumido na hora se perde. No caso de um transporte coletivo, se o ônibus não lotar no momento da partida, os lugares não ocupados são "perdidos".
- **Não estocável**: esse conceito é bem parecido com o de perecibilidade. Não se pode armazenar o serviço, deve ser consumido assim que fornecido. Um exemplo desta característica de serviços é o serviço de manutenção o qual é "consumido" enquanto praticado, ou seja, não se pode "armazená-lo ou estocá-lo". O técnico de manutenção até pode aguardar o início do serviço, mas não pode estocá-lo.
- **Mão de obra intensiva**: o termo serviço está intimamente ligado às pessoas. Embora atualmente seja grande o número de sistemas automatizados de prestação de serviços, com a utilização crescente de máquinas e equipamentos de controle computadorizados, os custos de mão de obra ainda predominam sobre os demais. Isso porque a participação humana ainda é muito importante, nos serviços de hotelaria podem ser encontrados bons exemplos disso, como aquelas mensagens informativas deixadas na porta, dentre as quais a de "não perturbe", que facilitam satisfazer os desejos do cliente, ou como a opção de deixar toalhas no chão no caso de os clientes desejarem que elas sejam lavadas, esses procedimentos além de atenderem bem o cliente, respeitam também a preocupação de cada um com a consciência ambiental, quando acreditam que lavar toalhas somente em ocasiões de necessidade contribui para a economia de água no planeta.
- **O fator tempo**: este é bastante significativo, pois boa parte dos serviços foi criada pela falta de tempo de seus clientes, o que decorre da vida moderna e urbana. Por exemplo, as tele-entregas são decorrentes da falta de tempo para cozinhar ou falta de tempo de ter que se deslocar até o restaurante.
- **Curtos *lead times***: o tempo de atendimento não pode ser longo e isso também decorre do fator tempo. As pessoas não costumam ter paciência de esperar pelos serviços. Mas vale lembrar que, por exemplo, em questões

médicas, principalmente em casos cirúrgicos, os clientes não terão a opção de um atendimento rápido, já que tais procedimentos podem durar horas.

- ***Output* variável e não padronizável**: é muito mais difícil obter padronização quando se trata de pessoas, pois cada pessoa tem uma forma particular de desenvolver uma tarefa ou um serviço mesmo que o resultado final seja igual. Um exemplo pode ser uma aula: dois professores podem dar uma aula sobre o mesmo assunto, no mesmo horário, com recursos (livros, apostilas e *slides*) semelhantes e em salas diferentes, porém como cada um tem uma experiência e as turmas são diferentes, com certeza o resultado será diferente. O que foi padronizado neste caso foram os recursos utilizados e o tempo das aulas, mas não o serviço em si, ou seja, a aula não é padronizada.
- **Intangibilidade**: não pode ser vista, nem sentida, nem provada. Para minimizar essa questão de o produto não ser testado antes, pode-se tomar algumas atitudes como consultar o currículo com as publicações de um professor antes de convidá-lo para palestras; ver se um hotel tem certificação de qualidade; se um restaurante possui higiene (muitos restaurantes abrem a cozinha para os clientes conhecerem a produção dos alimentos). Há também empresas com certificações distintas como o selo verde, o qual enfatiza a preocupação com o meio ambiente, há outras que apoiam questões sociais, tal como a educação de uma comunidade.
- **Qualidade e produtividade**: quesitos difíceis de medir. Em decorrência da avaliação de entradas e saídas dos sistemas avaliados, a qualidade é subjetiva. Entenda que o termo qualidade não é exatamente um termo técnico, pois cada indivíduo agrega a este conceito o seu juízo de valor. As pessoas muitas vezes só dizem se gostam ou não de algo, mas nem sabem explicar o porquê. Não conseguem informar se a insatisfação com um determinado serviço é devida ao preço pago, aos benefícios oferecidos, à marca associada, ao prazo de validade. Há quem pense que qualidade seja o mesmo que perfeição. Paladini (2004)

afirma que esse grupo considera que o produto ou serviço atingiu o seu valor máximo, não podendo mais ser alterado. Dessa forma, o produto ou serviço dispõe de tudo que é possível, aceitável, viável ou admissível em termos de **atributos*** de funcionamento. Há os que pensam que a qualidade não é mensurável, que pensam ser ela exercida intuitivamente por profissionais que têm sensibilidade. Fazendo correspondência com a produtividade, há os que pensam que a qualidade pode ser associada a qualquer esforço de produção, por menor que seja (PALADINI, 2004). Que cabe ao processo garantir condições mínimas de operação, assegurando que o produto funcione e que as pessoas cumpram seus horários para dizer que estão "produzindo com qualidade". Paladini (2004) cita o exemplo do carro velho, que se deu a partida, está bom.

***Atributo** – é uma variável subjetiva, não mensurável, tal como o gosto de um vinho. Depende muito da experiência de quem avalia, costuma-se dizer que o padrão "está na cabeça do avaliador". Os sentidos (visão, paladar, olfato, audição e tato) estão muito fortes, basta lembrar-se de exemplos que se baseiam em atributos – sabores de alimentos (salgado, doce, gelado, muito quente), testes de superfícies (úmida, seca), odores (cheiros de perfumes), visões estéticas (se a decoração está harmônica ou não). Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

> Considerando ainda outros pensamentos sobre o que é qualidade, há os que criam a idéia [sic] que somente os especialistas têm o envolvimento com a qualidade e só a eles cabe zelar por ela. Essa visão é obsoleta e deixou de ter validade quando surgiu a frase que "qualidade é tarefa de todos". Há quem pense que qualidade é o mesmo que diversidade, luxo ou sofisticação, há quem veja qualidade em marcas famosas e grifes reconhecidas ou que a qualidade está presente somente nos produtos e serviços caros. (PALADINI, 2004, p. 17).

Esses conceitos também estão presentes no setor público, mas antes temos que entender como funcionam esses serviços, por isso, será necessário contextualizar os serviços na carreira pública e para isso vamos apresentar a estrutura de carreiras dos servidores públicos no Brasil.

A Administração Pública, também conhecida por Gestão Pública, caracteriza-se como o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como as demais pessoas coletivas públicas, que asseguram a satisfação das necessidades coletivas variadas, dentre elas a segurança, a cultura, a saúde e o bem-estar das populações.

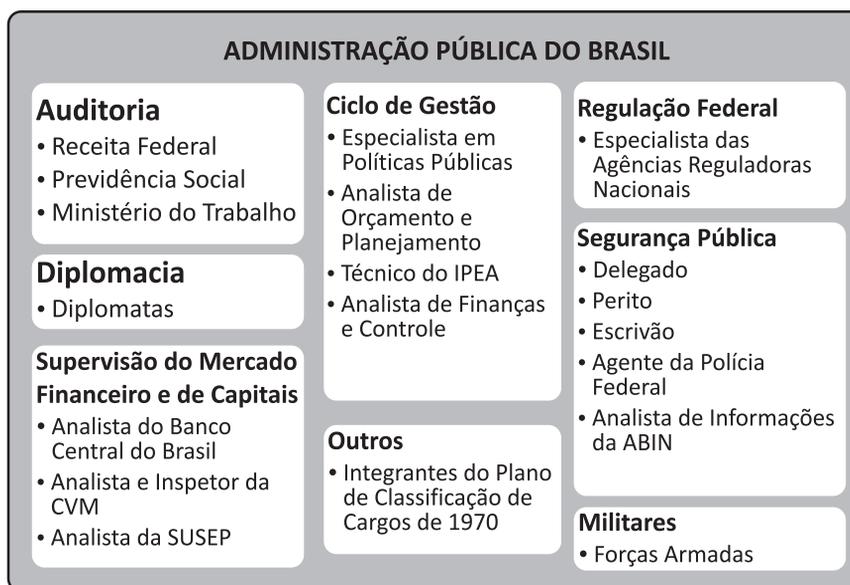
Uma pessoa empregada na Administração Pública chama-se servidor público ou funcionário público.

No Brasil, insere-se na organização pública o Poder Executivo Federal que engloba: Auditoria, Ciclo de Gestão, Diplomacia, Militares, Regulação Federal, Segurança Pública, Supervisão de Mercados Financeiros e Capitais.

A estrutura de carreiras dos servidores públicos no Brasil subdividem-se em:

- **Auditoria**: compreende a Receita Federal, a Previdência Social e o Ministério do Trabalho.
- **Ciclo de Gestão**: compreende aqueles especialistas em Políticas Públicas, Analistas de Orçamento e Planejamento, Técnicos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Analistas de Finanças e Controle.
- **Diplomacia**: figurada por diplomatas, aqueles responsáveis por conduzir as relações exteriores de um determinado Estado, credenciados pelo Ministério das Relações Exteriores.
- **Militares**: compreendidos pelos membros das Forças Armadas: Marinha, Exército e Aeronáutica.
- **Regulação Federal**: nesse grupo constam todos aqueles especialistas das Agências Reguladoras Federais tais como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL); a Agência Nacional do Cinema (ANCINE); a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC); a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAC); a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); a Agência Nacional das Águas (ANA).
- **Segurança Pública**: engloba os cargos de Delegado, Perito, Papiloscopista, Escrivão, Agente da Polícia Federal e Analista de Informações da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).

- **Supervisão do Mercado Financeiro e de Capitais**: estão incluídos os Analistas do Banco Central do Brasil, os Analistas e Inspetores da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e os Analistas da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).
- **Outros**: constam nesse grupo os servidores não estruturados em carreiras (aqueles integrantes do Plano de Classificação de Cargos de 1970), temporários, empregados públicos e terceirizados via convênio.

O Quadro 1 apresenta todos os cargos da Administração Pública.

Quadro 1: Estrutura da Administração Pública
Fonte: Elaborado pela autora deste livro

Voltando às características específicas dos serviços, incluindo aqueles da Administração Pública, entendemos que para todo serviço sempre estão associados outros aspectos. Por exemplo, quando um cliente, por exemplo, compra um pacote turístico, ele não está comprando apenas a ida e a volta ao local combinado, mas também o conforto, ou seja, o "pacote de valor" que interfere no prazer da viagem, tal como os traslados, o guia turístico, a segurança, a garantia de chegada conforme o planejado, dentre outros requisitos.

Ao comprar um carro, o cliente também não está avaliando somente o produto em si, mas todo o conjunto, a garantia, a manutenção, o atendimento na concessionária, o seguro, o *status*, as formas de pagamento. Uma *pizza* pode ser considerada um produto, mas quando uma pizzaria é contratada para que um *pizzaiolo* (aquele que faz a *pizza*) se desloque até a casa do cliente, há a compra de um serviço. Assim, a tendência é de cada vez mais se utilizar o termo produto-serviço o qual engloba a atuação conjunta. O Quadro 2 classifica atividades que são puramente serviços, puramente produtos e intermediárias.

Quadro 2: Exemplos de serviços e produtos com o servidor público em destaque
Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2008)

Tradicionalmente, a literatura possuía muitas diferenças entre os conceitos de produtos e serviços, dentre elas destacam-se três premissas:

- Serviços eram produzidos e consumidos ao mesmo tempo, os produtos não.
- Serviços precisariam da presença do cliente para ocorrer, os produtos não.
- Serviços seriam **intangíveis*** e produtos tangíveis.

***Intangível** – que não se pode tanger, tocar, pegar; intocável. Fonte: Houaiss (2009).

***Estocabilidade** – corresponde à capacidade de se poder estocar. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

***Sazonal** – relativo à estação do ano; próprio de uma estação; estacional. Fonte: Houaiss (2009).

Detalhando um pouco mais cada premissa, podemos dizer que a primeira delas – **serviços serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo** – vai depender muito da demanda e do tipo de negócio. Abordando o ponto "**estocabilidade***", começamos analisando o caso de um produto **sazonal***. Usando como exemplo a venda de brinquedos (produto com alta venda no dia das crianças e fim de ano), há a opção de estocarmos esses tipos de produto durante um período, se não houver capacidade de produzi-los para atender a demanda. Logo, realizamos um nivelamento de produção, equilibrando para que em certos momentos seja produzido demais e outros de menos. O nivelamento significa produzir sempre numa velocidade e quantidade constantes.

Mas e para produto-serviço? O que significa nivelar a produção?

Um salão de beleza, por exemplo, pode ofertar promoções nas segundas e terças-feiras da semana, dias de menos movimento, para tentar nivelar a demanda, isso porque o serviço oferecido no salão não pode ser estocado. Afinal, quanto tempo cada item pode ser estocado? Lembrando do exemplo dos brinquedos, os mesmos conservam-se por anos, mas e um cafezinho? Este em poucas horas torna-se inutilizável. Dessa forma, mesmo sabendo que o pico de venda dos cafezinhos é após o horário de almoço, não há muitas alternativas para produzi-lo com antecedência. Você concorda?

O importante dessa discussão é saber avaliar a duração de cada produto, se é jornal dura algumas horas, se é iogurte dura semanas, se é uma bebida pode durar anos. Entendendo essas características do produto-serviço, cada gestor poderá avaliar e se organizar. Uma prática encontrada em alguns segmentos é a utilização de formulários prontos para minimizar as filas nos horários de pico e ter agilidade no atendimento. Um exemplo deste formulário pode ser visto em restaurantes expressos, onde o atendente registra o pedido do cliente antes mesmo deste chegar ao caixa.

Tratando da segunda premissa – **a necessidade do cliente estar presente** –, esta nem sempre é verdadeira ou aplica-se também para a manufatura. No projeto de uma casa, o cliente precisa estar presente no momento das decisões, na compra de um remédio nem sempre ele mesmo precisa ir até a farmácia comprá-lo, pode enviar a receita por alguém ou utilizar os serviços de tele-entrega permitidos aos estabelecimentos farmacêuticos. E, mesmo nas fábricas, há situações em que o cliente tem a necessidade de conhecer o processo e as instalações industriais para confiar no produto. É o caso de uma metalúrgica que fabrica treliças e tesouras metálicas, na qual o cliente verifica como está sendo executada a solda, as condições de segurança de montagem.

Assim, nos exemplos anteriores, a presença do cliente durante a prestação do serviço torna-se algo de valor. A questão tempo e intensidade também são consideradas nessa premissa. Têm atividades de serviços que o cliente apenas recebe, não faz o *feedback*, tal como um filme que assiste em casa pelos canais abertos ou fechados das redes de televisão. Já se o cliente for alugar o filme na locadora, na hora da devolução, o atendente poderá solicitar a ele uma opinião, pedir-lhe sugestões, ou então, requisitar que responda um questionário, no qual suas respostas poderão fazer a diferença perante um conjunto de dados avaliados. Uma novela, por sua vez, caracteriza-se somente pela transmissão de informações pelo prestador de serviços ao cliente, apesar de ter uma duração intensa, pois trata-se de um programa exibido por meses. Já um programa como o *Big Brother*, ou programas de auditório têm muita participação do público, seja através de sorteio de brindes, ligações com votos de escolha ou participação da plateia, como por exemplo em uma gincana.

Podemos questionar também a customização de um programa, por exemplo, se é feito para o público de massa. Filmes de cinema exemplificam produções em massa, pois são multiplicados pelo mundo, principalmente durante o seu mês de lançamento. Atingindo assim uma grande quantidade de clientes, ou seja, um público em massa. Já a filmagem de uma festa de aniversário de um ente familiar, por exemplo, é uma produção customizada, exclusiva, já que

interessa apenas aos amigos e a família. Tratando-se, portanto, de uma produção mais rápida, pois a filmagem tem curta duração (uma manhã, uma tarde, uma noite), requerendo, deste modo, somente um turno para a editoração do filme, ao contrário dos filmes de cinema, que têm um período longo de filmagem e editoração. Para cada caso deve ser avaliado o custo-benefício ou o esforço gasto, quesitos que irão interferir no valor recebido pelo serviço.

É importante destacar uma tendência, muitas empresas até estão adaptando os nomes de certas funções: o funcionário passa a ser chamado de colaborador, pela participação que exerce, sendo destacada, desta forma, a importância das pessoas dentro da organização. Na empresa Natura, por exemplo, o produto principal não são os objetos vendidos, mas o "bem estar bem" do cliente, ou seja, através da utilização dos produtos da empresa; como cremes, óleos, *shampoos*, sabonetes entre outros que compõem um portfólio de mais de 700 opções; destaca-se a importância do que o cliente vai sentir, qual a sensação ao aplicar o produto, o que é incentivado através de vínculos de gestantes com o feto, de produtos refil (redução do impacto ambiental), de produtos que são produzidos por comunidades carentes (questão social). Na Natura a função antiga de Promotora de Vendas, aquela responsável por orientar as consultoras e apresentar os lançamentos, assim como auxiliar com relação aos pedidos, foi substituída por Gerente de Relacionamento, focando no melhor atendimento à consultora e consequentemente na orientação de como encantar o cliente.

Observe no exemplo da Natura que os conceitos de produto e serviço ficam interligados, muitas vezes até geram confusão! Cuidem, pois nem sempre o valor que um produto agrega traz em si o significado de serviço.

Corrêa e Caon (2008, p. 52) resumem a segunda premissa – **a importância da presença do cliente** – com uma frase simples: "[...] quando há alto contato, é possível considerar o cliente como funcionário!". Em virtude disso, há situações em que o cliente precisa ser treinado ou então orientado, tal como retirar a senha para ser atendido, em um hotel deixar a toalha no chão se quiser que ela seja seja lavada, seguir os procedimentos para uma compra virtual.

Enfim, como os clientes são pessoas, haverá ocasiões em que ocorrerão problemas de comunicação e falhas, tais como desejar que a toalha seja lavada, mas esquecer de colocar no chão do hotel e, assim por diante. No item *Relacionamento com Clientes e Fornecedores*, você entenderá um pouco melhor o cliente e as parcerias existentes, já que os gostos e necessidades mudam de cliente para cliente, seja em relação à moda, tecnologia, sabores. Além dos clientes nem sempre serem os mesmos (fidelidade à empresa ou à marca), ou pelo fato dos próprios desejos dos consumidores mudarem. Por exemplo, se num ano viajar para os Estados Unidos era um sonho, depois de realizado, pode acontecer o desejo de voltar ou então de conhecer outro país; se num ano comprar um celular com despertador era moderno, com a evolução da tecnologia essa função passou a ser básica, sendo o teclado ***touch screen**** um diferencial. Há clientes que numa loja de roupas requerem atendimento especial, enquanto outros preferem escolher livremente suas roupas e prová-las sem precisar da opinião do vendedor.

***Touch Screen** – também conhecido no Brasil como tela sensível ao toque, é um tipo de tela presente em diferentes equipamentos, sensível ao toque e que por isso dispensa o uso de equipamentos como teclados e *mouses*. Seu uso é cada vez mais comum em telefones celulares, videogames portáteis, caixas eletrônicos, quiosques multimídia, etc. Fonte: Ciriaco (2008).

Finalmente, referenciando a terceira premissa – **a intangibilidade dos serviços** – vamos perceber que muitas vezes produtos e serviços se interligam. Nem sempre nos produtos considerados concretos podemos enxergar e testar todos os componentes que o envolvem. Mas nem por isso deixam de ser produtos. O *notebook*, por exemplo, se o abrirmos enxergaremos vários componentes, como as placas de circuito impresso, e mesmo sem entendê-los, ao utilizar o computador perceberemos se eles funcionam ou não. O mesmo exemplo aplica-se para serviços, se, por exemplo, esse *notebook* dá algum problema e para de funcionar, será necessário procurar um prestador de serviço autorizado para descobrir qual é o problema e de que forma o computador pode ser consertado. No caso do produto estar na garantia o serviço será gratuito (se o problema estiver dentro das causas de avaria estabelecidas pelo fornecedor), mas se não estiver será preciso pagar pelo serviço de conserto. Serviços como esse são baseados na confiança transmitida pelo prestador, que pode ser proveniente de uma experiência anterior ou da recomendação de uma pessoa conhecida.

O trabalho de uma diarista é outro exemplo de serviço avaliado pela confiança. Avaliaremos a qualidade desse serviço, que irá variar para cada indivíduo, a partir do nosso padrão de limpeza – esse será o produto tangível, já o produto intangível será a tranquilidade em deixar a chave do apartamento confiando que nada será levado. Outros fatores que podem contribuir na avaliação de qualidade do serviço da diarista são: o tempo de duração do serviço ou a pontualidade.

Assim, o que é importante no item referente a intangibilidade dos serviços, é avaliar as implicações, independente de ser tangível ou não, dependerá o que cada um considera como valor. Quase todas as organizações (indústrias, empresas, universidades, lojas) produzem serviços!

Mesmo que o conteúdo desta disciplina esteja presente em muitos livros sobre produção e manufatura, o termo "operações" refere-se aos serviços. Integrando produto e serviços, chamamos de pacote de valor, já que sempre há um cliente envolvido, seja ele interno (dentro da organização) ou externo (cliente final) que adquire o pacote.

Agora, vamos contar um pouco das tendências e da importância que os serviços representam!

Em todos os países desenvolvidos, os serviços ocupam posição de destaque na economia. Nos Estados Unidos, o setor de serviços representa 75% da geração de empregos e 75% do PIB. Na Europa esse índice é de 66% do PIB conforme indicam vários dados da literatura. Percentuais que possibilitam observar essa tendência de expansão do setor de serviços. O Brasil vem acompanhando essa expansão, pois aproximadamente 60% da população está inserida nas atividades de serviço. A Figura 2, mais adiante, mostra o

percentual que os serviços representam em relação ao PIB no ano de 1999. O comércio está incluído nesse ramo de atividade, assim como atividades de transporte, comunicações, instituições financeiras, Administração Pública, aluguéis.

Fora essas atividades, ainda há os casos de empresas "mistas", que manufaturam o produto e também prestam os serviços de assistência técnica e manutenção. A Whirlpool tem um produto que se encaixa neste perfil, o bebedor de água Brastemp, o qual o cliente pode alugar, havendo assim a prestação de um serviço mediante o pagamento de uma mensalidade, ficando a prestadora do serviço responsável por executar a instalação e a limpeza do produto. As empresas de TV por assinatura também incluem-se nesse sistema, pois alugam um aparelho receptor pelo qual o cliente paga uma taxa para assistir a um determinado conjunto de canais.

Caso você queira conhecer mais sobre a empresa Whirlpool, acesse: <http://www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool.aspx>. Acesso em: 24 abr. 2012.

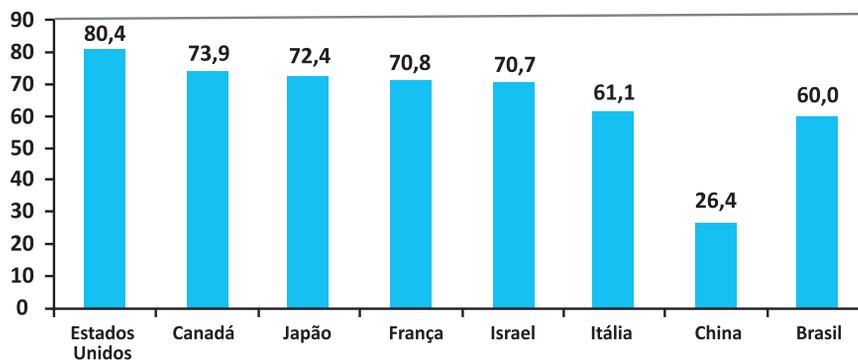



Figura 2: Percentual de empregos em serviços em alguns países
Fonte: Adaptada de Cebrasse (2007/2008)

Analisando o Brasil, pelos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2000, que classificam as empresas de serviços atuantes no país, notamos que a maior parcela de serviços está entre as de alojamento e alimentação (hotéis, pousadas, restaurantes, bares). Na sequência das atividades mais representativas estão serviços prestados às empresas, como transportes e serviços auxiliares de transportes; atividades imobiliárias e aluguel de bens e imóveis; atividades de informática; e correio e telecomunicações.

Classificando por regiões, no Brasil o Sudeste e o Sul, respectivamente, são as áreas que concentram o maior número de empresas do setor de serviços. Os números podem ser verificados no Quadro 3.

Regiões	Porcentagem s/ o Total	Empresas
Centro-Oeste	7% a 9%	de 770 a 990
Nordeste	13% a 16%	de 1.430 a 1.770
Norte	4% a 6%	de 440 a 660
Sudeste	52% a 55%	de 5.740 a 6.070
Sul	18% a 20%	de 1.990 a 2.210

Quadro 3: Porcentagem de empresas de serviços por região do Brasil
Fonte: Cebrasse (2007/2008, p. 47)

Outro dado interessante é o que distribui o número de empresas de serviços existentes em todo o Brasil. Segundo o anuário da Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASSE, 2007/2008), em 2005, havia no Brasil 210.649 empresas de serviços de alimentação, 132.782 empresas de serviços técnico-profissionais, 83.772 empresas do grupo de limpeza em prédios e domicílios, serviços fotográficos e outros serviços prestados às empresas. Na sequência, ainda existiam 77.503 empresas ligadas aos agentes de comércio e representação comercial, 62.789 de transporte rodoviário de cargas e outros tipos de transportes e 60.146 empresas de manutenção e reparação de veículos.

Os níveis de emprego que crescem mais rapidamente em serviços estão nas áreas de finanças, seguros, imóveis, serviços variados (saúde, educação e serviços profissionais) e comércio varejista. Observamos que as áreas nas quais a taxa de crescimento do nível de emprego foi menor que a taxa de crescimento total dos empregos, isto é, menos de 31,8% de crescimento, perderam fatias de mercado, ainda que apresentassem ganhos em seus números absolutos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Seguindo ainda a evolução na economia dos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam que durante os últimos 30 anos, mais de 44 milhões de empregos foram criados nesse setor para absorver o afluxo de mulheres na força de trabalho e proporcionar uma alternativa para a carência de emprego na manufatura. O apetite por serviços, contudo, especialmente os inovadores, é insaciável. Entre os serviços com demanda alta estão aqueles que refletem o envelhecimento da população, como as clínicas geriátricas, e outros que atendem às famílias em que o pai e a mãe trabalham, tais como

creches. Podemos perceber também que as pessoas até podem adiar a compra de produtos essenciais, porém não deixam de usufruir de serviços tais como bancos, educação, telefone, saúde e serviços públicos, como polícia e bombeiros.

Hoje, ouvimos falar de produto-serviço, ou seja, a integração de toda a cadeia. O cliente cada vez mais quer receber o produto completo. Na correria do dia a dia, não temos tempo de ir ao supermercado, queremos comprar pela internet e receber no horário marcado em casa. As facilidades de pagar com cartão de crédito e receber um serviço de qualidade, no qual um funcionário da empresa prestadora escolhe as frutas, nos informa as datas de validade, promoções, enfim, queremos receber o produto e incluído o bom atendimento e as facilidades. Assim, os serviços complementam as atividades industriais de três formas básicas:

Muito antes da Revolução Industrial, desde a Grécia antiga, os serviços e a logística já eram considerados como atividade econômica. Eles estavam presentes na troca de mercadorias, no transporte marítimo, nas navegações da Rota da Seda e do escambo de mercadorias.

- apoio na criação de diferencial competitivo;
- suporte às atividades de produção; e
- geradores de lucro.

Vamos detalhar cada uma dessas funções!

O apoio na **criação de diferencial competitivo** caracteriza-se pelos serviços em torno do produto comercializado, que trabalham com o objetivo de acrescentar vantagens ao cliente, ou seja, geram o **pacote de valor**. Servem de exemplo situações em que recebemos convites via telefone para um lançamento da coleção outono/inverno de uma loja de roupas, em que somos lembrados de um horário marcado numa clínica, em que necessitamos de serviços pós-venda ou de assistências técnicas especializadas, em que a garantia de um *notebook* é estendida, ou em que nos são ofertadas amostras de um lançamento de perfume.

O **suporte às atividades de produção** é percebido dentro da organização, internamente, como atividades de apoio ou empresas parceiras. Podemos entender melhor ao visualizar a área de Recursos Humanos quando esta informa a respeito de férias

coletivas, de afastamentos e das habilidades de cada funcionário aos setores de Produção, de Planejamento e Controle da Produção, de Manutenção, de Finanças. Há algumas empresas que optam por ter uma margem de lucro menor, recebendo em troca uma garantia, é o caso de empresas que fazem parceria com administradoras de cartões de crédito. Essa atividade mostra a importância da integração interna, a "quebra dos muros" entre os departamentos, pensando no todo, no resultado que virá para toda a organização.

E, por fim, os serviços podem desempenhar a função de **geradores de lucro**. Isso ocorre da seguinte forma: empresas que possuem pouca semelhança entre as atividades se unem para otimizar suas cargas, distribuições e diminuir os custos logísticos. Podemos citar como exemplo o Grupo Altria, com muitas unidades de negócios diferentes – Lacta (chocolates), Philip Morris (cigarros), dentre outros. Outro exemplo é a Unilever, que contempla entre seus produtos desde aqueles para limpeza e higiene até os para alimentação, 26 unidades de negócio fazem parte da empresa, destacam-se marcas como: Ades, Arisco, Axe, Becel, Brilhante, Dove, Fofo, Hellmann's, Kibon, Lux, Omo, Seda, Vinólia, dentre outras. A missão da empresa, levar vitalidade para o dia a dia, engloba todas as suas unidades. Em seu *site* encontramos dicas de limpeza, alimentação e cuidados pessoais.

Para conhecer mais detalhes sobre a empresa Unilever acesse: <http://www.unilever.com.br/aboutus/?WT.GNAV=Sobre_a_Unilever>. Acesso em: 24 abr. 2012.

Podemos, desse modo, observar que o foco comum dessa função é integrar todas as empresas participantes desde a produção até a comercialização. Fazendo isso, a empresa é capaz de investir nas empresas que estão mais próximas aos clientes, formando centros especializados em atender de forma rápida o cliente, obtendo assim um diferencial competitivo.

Adicionando ainda aos valores da empresa Unilever, verificamos a abrangência e a preocupação ambiental interligadas, ou seja, colocando-se como uma empresa multinacional e multi-local, a Unilever deseja contribuir com a solução de questões ambientais e sociais globais, através de ações e parcerias com governos e organizações locais (UNILEVER, 2012).

Operações de Serviço

Agora que você já sabe definir o que são serviços, reparou que o conceito de serviço pode ser dividido em três outros conceitos?

Vejamos, produto-serviço básico, produto ampliado e processo de entrega. O **produto-serviço** preocupa-se em entender o que o cliente está buscando, envolve conhecer o ramo do negócio do produto em questão, as competências do fornecedor e o mercado. Dificilmente uma empresa se mantém competitiva apenas com o produto base. Para atrair e manter o cliente é preciso ter um diferencial, ampliar o valor do produto básico é uma alternativa.

No segundo conceito, de **produto ampliado**, há a diferenciação do serviço. Por exemplo, suponhamos que um cliente alemão, que não fale português, necessite de um táxi no Brasil, para este cliente será preciso um taxista que fale outro idioma além do português, como o inglês ou o próprio alemão. Neste tipo de serviço, de preferência, o cliente deverá pagar o mesmo valor, mas terá como diferencial a comunicação. Um supermercado que entregue compras na casa do cliente, um atendente de supermercado que guarde compras no carro do cliente, uma pessoa no salão de beleza que acompanhe a cliente com guarda-chuva assim que ela fez o penteado, são bons exemplos de produto ampliado.

No caso do **processo de entrega**, se ele fosse um produto, já no processo de produção seriam definidas formas de padronizar e medir a qualidade. Mas, como se trata de um serviço, torna-se importante para o cliente saber detalhes da entrega e as habilidades do prestador do serviço. Por exemplo, antes de contratarmos uma faxineira solicitamos referências, em lojas sempre nos agradamos mais dos vendedores que nos mostram roupas do nosso gosto ou que nos liguem avisando sobre os lançamentos da loja.

O cliente é importante no processo de entrega, visto que se ele não estiver presente, o serviço não ocorre. Isso é verificado numa consulta ao dentista, na entrega de remédios, na verificação de

medidas numa costureira. O tempo de entrega do serviço e o nível do serviço são muito importantes, já que os clientes costumam preferir rapidez com qualidade. Ao pedir uma *pizza*, ele quer que a mesma chegue rápido e quente; ao ir ao médico, se for esperar que seja pouco, no máximo 15 minutos, e que nesse tempo de espera estejam disponíveis, por exemplo revistas atuais para distração.

O pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente com as seguintes características (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000):

- **Instalações de apoio**: representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço. Exemplos: campos de golfe, hospitais, aviões, prédios.
- **Bens facilitadores**: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: cursos de golfe, itens de alimentação, substituição de autopeças, documentos legais, suprimentos médicos.
- **Serviços explícitos**: benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplos: ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após o conserto, tempo de resposta dos bombeiros a um chamado.
- **Serviços implícitos**: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. Exemplos: a tranquilidade de ser atendido por profissional habilitado, a privacidade de um escritório de empréstimos, a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos, a garantia de que uma correspondência será entregue dentro do prazo estipulado.

O Quadro 4 auxilia você a avaliar as quatro características do pacote de serviços.

Instalações de Apoio
1. Localização É acessível por transporte público? É localizada em zona central? **2. Decoração interior** Está apropriada? Veja a qualidade e coordenação do mobiliário. **3. Equipamento de apoio** O dentista usa uma broca mecânica ou a ar? Os formulários do servidor público são preenchidos de forma manual ou eletrônica? **4. Adequação da arquitetura** Arquitetura renascentista para *campus* universitário; característica singular e reconhecível de um teto de azulejos azuis, fachada de granito de uma agência bancária. **5. *Layout* das instalações** Existe um fluxo natural do tráfego? Há áreas de espera adequadas? Existem movimentações desnecessárias?
Bens Facilitadores
1. Consistência Pense em batatas fritas crocantes e no controle das porções para um *fast food*, na uniformidade dos dados para os serviços da Administração Pública. **2. Quantidade** Bebida pequena, média ou grande? Tempo de atendimento de cada cliente. **3. Seleção** Variedade de serviços que podem ser feitos no mesmo local ou então o número de itens do cardápio.
Serviços Explícitos
1. Treinamento do pessoal prestador de serviço Há alguma certificação do setor público que está prestando o serviço? (Por exemplo: Prêmio da Qualidade, ISO). Em que atividades os auxiliares estão sendo usados? Os médicos têm registro profissional? **2. Abrangência** Desconto do corretor comparado com seu serviço total. Hospital geral comparado com uma clínica. **3. Consistência** Registros de pontualidade de uma empresa aérea. Atualização profissional para médicos. **4. Disponibilidade** Serviço 24 horas. Existe um *site* na internet? Existe um número para ligação gratuita?
Serviços Implícitos
1. Atitude do serviço Bom-humor no atendimento do servidor público. Policial autuando com tato. Atendimento rude em um restaurante. **2. Ambiente** Decoração do restaurante. Música em um bar. Sensação de confusão ao invés de ordem. **3. Espera** Entrar em uma fila de estacionamento na universidade. Ficar aguardando atendimento.

Quadro 4: Critérios para avaliar o pacote de serviços
Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)

Serviços Implícitos
4. *Status*
Diploma de universidade de prestígio nacional. Arquibancadas em um evento esportivo.
5. Sensação de bem-estar
Revistas enquanto espera para ser atendido, cafezinho para os clientes em bancos e atendimentos públicos. Estacionamento bem iluminado e sinalizado.
6. Privacidade e segurança
Advogado aconselhando cliente em escritório particular. Cartão magnético em apartamento de hotel. Senhas para entradas em áreas específicas da Administração Pública.
7. Conveniência
Estacionamento grátis.

Quadro 4: Critérios para avaliar o pacote de serviços
Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)

A partir de agora você deverá avaliar um pacote de serviços sob os critérios estabelecidos nas quatro características: instalações, bens facilitadores, serviços implícitos e explícitos. Caso em sua análise alguma característica não esteja contemplada, reinicie-a como forma de exercício.

Sistemas e Processos de Serviços

As operações de serviços podem ser divididas em duas partes – aquelas em que há o contato direto com os clientes e aquelas em que não há contato com o cliente. A primeira chama-se linha de frente (*front office*) e a segunda, a dos bastidores, denomina-se linha de retaguarda (*back office*). Por exemplo, para a sua atividade como estudante, basta lembrar que na secretaria de um curso, há a secretária e todos os que estão envolvidos em atender o cliente (corpo docente e discente). Já o pessoal da informática e da área de tecnologia da informação não aparece para o cliente, mas executa atividades que fazem o **sistema*** funcionar (computadores, servidor de internet, conexões de cabos, manutenção de equipamentos). Veja que ambas as atividades trabalham integradas para garantir um bom desempenho.

***Sistema** – os sistemas são considerados como um grupo de partes com um único resultado, um objetivo em comum. É uma interação mútua entre as partes envolvidas. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

Os processos de serviços também podem ser classificados de acordo com o público que atinge. Há as **indústrias de serviço**, que podem assim ser entendidas por apresentar baixo grau de interação e personalização com o cliente e baixa intensidade de mão de obra. São comparadas com linhas de produção de fábricas. Para entender melhor, dentre os exemplos podemos encontrar as empresas aéreas, de transporte de cargas, hotéis, balneários e estações de recreação e lazer.

Seguindo a classificação, encontramos os **serviços de massa**, ou seja, aqueles que atendem um grande público ao mesmo tempo. Como por exemplo: um *show* de rock, a comercialização de produtos no varejo, as vendas no atacado, ou serviços prestados nas escolas.

Há ainda os **serviços profissionais**, que são aqueles exclusivos ou customizados, ou seja, atendem cada cliente de forma individualizada, atingindo assim um grupo pequeno de pessoas. Podem ser observados nas seguintes situações: uma consulta médica, na qual um cliente é atendido por vez; em serviços prestados por advogados, contadores, arquitetos.

Por último encontramos a classificação de um serviço que é intermediário aos serviços de massa e aos serviços profissionais, o qual é denominado **lojas de serviços**. Esse caso representa o atendimento em lotes, ou seja, pequenos grupos de clientes recebem o mesmo serviço durante um determinado tempo. Exemplos válidos para esta classificação são: postos de gasolina, hospitais, oficinas de veículos e outros serviços de manutenção. As quatro classificações apresentadas fazem parte da matriz de processos de serviços.

Os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) descrevem os desafios para cada um desses gerentes – das indústrias de serviço, dos serviços em massa, das lojas de serviços e dos serviços profissionais. Vamos detalhar cada um desses desafios.

O gerente da indústria de serviços, por possuir baixa intensidade de trabalho, precisa decidir sobre capital e avanços tecnológicos, gerenciar a demanda para evitar picos e estimular a demanda em períodos de baixa, além de programar o atendimento. Para os serviços de massa, o desafio está em incentivar o marketing; em tornar o serviço mais "caloroso"; em dar atenção aos ambientes,

tornando-os atrativos; e em administrar hierarquias rígidas com necessidade de padronizar os procedimentos operacionais.

Para os gerentes das lojas de serviços, na qual há as altas interações e personalizações com os clientes, é preciso lutar contra o aumento de custos; manter a qualidade; reagir à intervenção do cliente no processo; motivar os funcionários; gerenciar o progresso do pessoal que presta o serviço e também as hierarquias horizontais, nas quais a relação superior-subordinado é quase inexistente; e obter a lealdade dos empregados.

Por fim, para garantir a personalização nos serviços profissionais, é importante treinar, empregar e desenvolver métodos de controle. Também são desafios programar a força de trabalho, controlar locações de grandes áreas geográficas, pensar no lançamento de novas unidades e gerenciar o crescimento da organização. Na verdade, todos esses desafios se interligam, cabe a cada grupo avaliar quais os mais necessários e que representarão mudanças mais significativas perante o cidadão.

Observe na Figura 3 os três tipos comuns de processos de serviço: em massa, em loja e profissionais. A quantidade de público que utiliza ao mesmo tempo os processos é maior nos serviços em massa, motivo que leva à padronização desses serviços. Já o grau de envolvimento com o cliente é maior nos serviços profissionais (exclusivos), pois neles o atendimento ocorre geralmente de forma personalizada.

Serviços profissionais	**Lojas de serviços**	**Serviços de massa**
Consultas especializadas; Banco (pessoa jurídica); Consultórios médicos; Escritórios de advocacia especializados; Assistências técnicas.	Banco (pessoa física); Restaurante em geral; Hotelaria; Agências de viagem; Postos de gasolina; Varejo em geral.	Estádios de futebol; Grandes companhias aéreas; Hipermercados; Transporte urbano (metrô, ônibus); Cartão de crédito; Comunicações; Entrega de revistas.

Figura 3: Serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa e suas características
Fonte: Adaptada de Corrêa e Caon (2008)

Entendendo um serviço como um **processo***, podemos classificá-lo em: processamento de pessoas, processamento de posses, processamento de estímulo mental e processamento de informações. Você pode acompanhar a seguir a definição para cada uma dessas classificações.

***Processo** – ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, início e fim, com entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura orientada para a ação. Fonte: Davenport (1994).

Ou processo como um conjunto de atividades interligadas, que recebem insumos e as transformam para criar valor à organização. Fonte: Johansson *et al*. (1995).

Processamento de Pessoas

Os serviços classificados como processamento de pessoas estão relacionados de forma direta e física com as pessoas. Alguns exemplos clássicos são serviços voltados ao transporte ou a acomodação do cliente, nos quais se pressupõe a integração e a interação do cliente com o serviço. Não há frete sem o motorista do caminhão. Como também não há treinamento se os funcionários não estão presentes.

Processamento de Posses

O processamento de posses, também pode ser exemplificado com o caso do frete, mas nesta situação a utilização do exemplo se dá porque podemos comparar quando há transporte de produtos ou quando há transporte de pessoas. Em ambos os casos estarão envolvidos a satisfação final de um cliente, que pode ter ficado insatisfeito ao receber uma lata de tinta amassada (no transporte de produtos) ou então devido ao motorista ter sido imprudente no trânsito (no transporte de pessoas). Esse caso dedica-se a um grau de envolvimento menor do cliente na produção do serviço.

Processamento do Estímulo Mental

O processamento do estímulo mental trata-se dos serviços que processam algo bem intangível, que é o estímulo à mente do cliente. Uma aula, uma sessão de terapia, uma massagem, são exemplos que refletem uma participação do cliente e uma mudança de atitude.

Processamento de Informações

No processamento de informações a informação pode ser processada através de percepções tangíveis mostradas em relatórios,

livros e ferramentas de armazenamento de informações eletrônicas. O atendimento *online*, canais 0800 que recebem as reclamações e/ou sugestões de clientes e depois usam-nas para realizar as melhorias, são alguns exemplos. Serviços de satisfação do consumidor, dados de pesquisa demográfica, recadastramento de Cadastro de Pessoa Física (CPF) via sistema, também demonstram o processamento de informação.

É preciso mensurar se o serviço está sendo satisfatório ou não. Muitas vezes toda a confiança de um produto é "perdida" no momento da prestação do serviço. Pois, as pessoas costumam comentar sobre o atendimento que recebem, se é bom ou ruim; assim como recomendam ou não determinado local pelo conforto que sentem nele. Dessa forma, percebemos que a qualidade em serviços é medida principalmente pela satisfação do cliente. O conjunto dos aspectos importantes a serem observados referentes à dimensão da qualidade são: confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis.

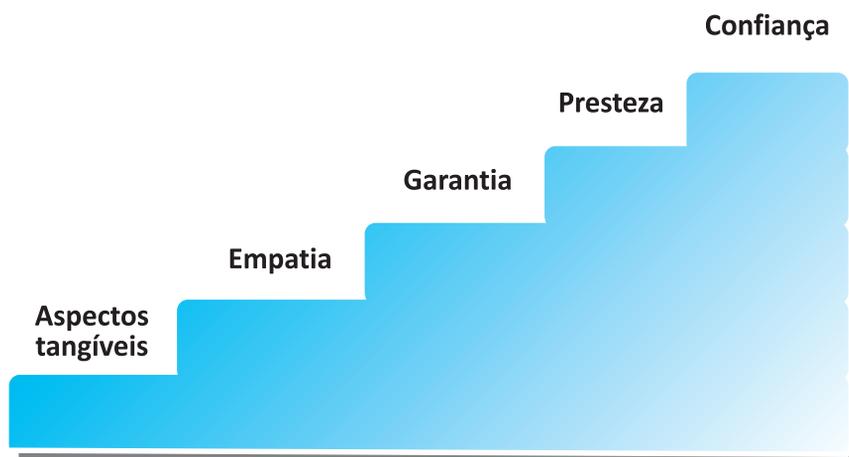



Figura 4: Dimensões da qualidade em serviços
Fonte: Adaptada de Corrêa e Caon (2008)

Essas dimensões estão representadas na Figura 4. A confiabilidade caracteriza-se como a habilidade de oferecer o serviço solicitado com presteza de forma segura e eficaz. Já a presteza é a disposição em auxiliar os clientes e fornecer o serviço com atenção. A garantia define-se como o conhecimento e a cortesia dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança. A empatia refere-se à atenção pessoal e ao cuidado dispensados aos clientes. Os aspectos

intangíveis são percebidos através da aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação. Assim, a análise entre o medido e o desejado serve para que sejam feitas implementações contínuas até ser atingido o estado ideal dos serviços. A confiabilidade é o fator mais importante na mensuração da qualidade em serviços e os aspectos tangíveis os menos importantes.

Leia a afirmação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 54):

> Em matéria de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, presente na manufatura. Técnicas para controlar as operações em uma fábrica isolada, produzindo uma mercadoria tangível são inadequadas para serviços. O ritmo do processo não é mais determinado pelas máquinas e as saídas não podem ser medidas pelo critério do cumprimento das especificações. Ao contrário, os clientes chegam ao serviço em diferentes demandas, então múltiplos indicadores de desempenho são necessários. Empregados do setor de serviços interagem diretamente com o cliente, com pouca oportunidade para a intervenção do gerente. Isso requer treinamento extensivo e delegação de poderes aos funcionários para que estes atuem apropriadamente na ausência da supervisão direta. Quando visto da perspectiva do cliente, o processo total de serviço desperta preocupações que vão desde a estética das instalações até diversões e passatempos nas áreas de espera. Um conceito de sistema aberto de serviços também permite uma visão do cliente como co-produtor. Permitir ao cliente uma participação ativa em um processo de serviços pode aumentar a produtividade e assim influenciar na margem competitiva.

Em resumo, mais uma vez podemos perceber que o elemento humano é fundamental para o bom funcionamento dos serviços. Por isso estabelecer bem os critérios do pacote de valor são fundamentais para que o usuário perceba que os cuidados especiais estão fazendo a diferença para a sua satisfação.

Relacionamento com Clientes e Fornecedores

Para começar esta seção, precisamos caracterizar qual será a nomenclatura comum para aquele que utiliza os serviços públicos. Não existe um consenso dentro da Administração Pública sobre qual termo é melhor utilizado. Assim, as palavras usuário, cidadão e cliente tornam-se sinônimos (TURATI, 2007).

As empresas de serviços têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes conduzem suas transações diretamente com o prestador de serviço. A Figura 5 confronta a natureza da participação do cliente no processo com o serviço prestado. O valor da participação do cliente para a empresa é mostrado nesta Figura 5, entretanto, ocorreram mudanças desde sua primeira publicação em 1983. Por exemplo, empresas locadoras de veículos e grandes redes de hotéis aliaram-se a empresas aéreas para oferecer desconto aos passageiros de alta milhagem. Outro exemplo que pode ser dado são postos de pedágio em estradas privatizadas que oferecem passes pagos mensalmente (*chip*) os quais são fixados nos carros. Estes passes disparam um débito eletronicamente e os motoristas que os adquirem não precisam parar para efetuar o pagamento de pedágio (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

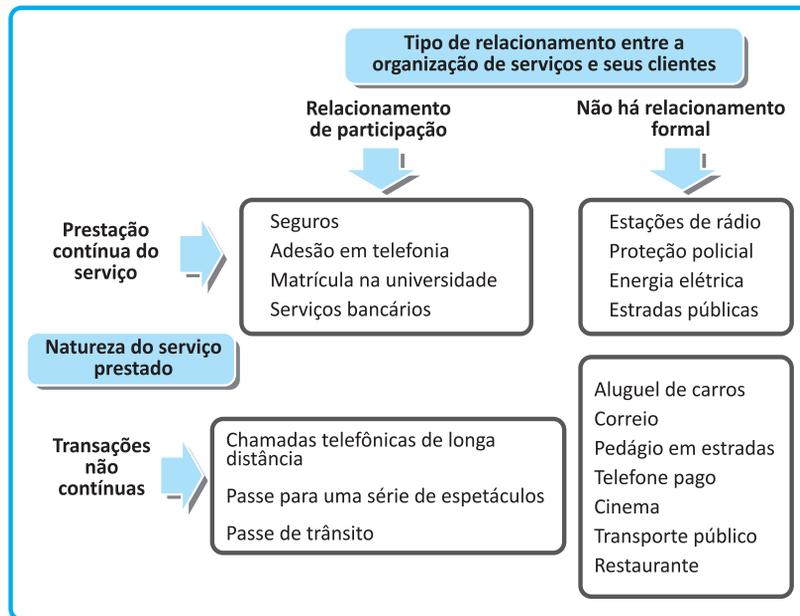



Figura 5: Exemplos de tipos de relacionamentos com os clientes
Fonte: Adaptada de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)

Uma das referências da Administração de Marketing, Michael Porter (2004), sustenta que há três estratégias competitivas para atrair os clientes do mercado: liderança em custos, diferenciação e focalização.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) detalham cada uma delas. Uma estratégia de liderança global em **custos** requer instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais e, frequentemente, tecnologia inovadora. Possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas.

A essência da estratégia de **diferenciação** reside na criação de um serviço que é percebido como sendo único. Ela pode ser percebida de várias formas: imagem da marca, tecnologia, serviço ao cliente, redes de distribuição e outras dimensões. Essa estratégia não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar a lealdade do cliente. O custo é aquele que o cliente está disposto a pagar.

E, na estratégia de **focalização**, ela é construída a partir da ideia de satisfazer um mercado-alvo particular tão bem quanto as necessidades específicas daqueles clientes. Como resultado, a empresa se diferencia em mercados menos abrangentes por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou pelos menores custos. Assim, essa estratégia é a aplicação da liderança global em custos e/ou a diferenciação de um segmento de mercado em particular.

Em Gianesi e Corrêa (2008), há a classificação de Bensaou (1999) que estabelece quatro grupos para os relacionamentos entre clientes e fornecedores: mercado, comprador cativo, fornecedor cativo e parceria estratégica. Cada um dos grupos tem um contexto no qual são aplicados, como os das características dos produtos/serviços, o das características do mercado e o das características do fornecedor; além do perfil de modelo de gerenciamento – mecanismos de troca de informação, característica do comprador e característica do processo e "clima" do relacionamento. Vejamos a seguir em que consiste esta classificação.

Comprador Cativo

O comprador cativo é um produto-serviço tecnicamente complexo, baseado em tecnologia madura e poucas inovações e melhorias no produto em si. Apresenta um mercado com demanda estável e limitado crescimento, num mercado concentrado e com atores estabelecidos. Os compradores mantêm a competência interna, ou seja, é estimulado que a equipe que detém o conhecimento permaneça na empresa. Nessa forma de relacionamento observamos a presença de grandes fornecedores, os quais são os detentores da tecnologia. Motivo que, muitas vezes, leva as empresas a ficarem dependentes do fornecedor pelo seu grande poder de barganha.

A troca de informações ocorre com alta frequência, por meio de telefone ou internet, de forma muito detalhada, e com visitas mútuas frequentes. Nesse modelo de gestão, o comprador gasta muito tempo com os fornecedores, ou seja, há grande esforço de cooperação entre eles.

Fornecedor Cativo

No caso do fornecedor cativo, o serviço é tecnicamente complexo, portanto baseado em tecnologia nova, do tipo inovadora, o que requer alto investimento em capital e *expertise* (experiência). Características que fazem dele proprietário da tecnologia, tornando-o forte e capaz tecnicamente.

O mercado para o fornecedor cativo caracteriza-se como um segmento de alto crescimento, instável, com concorrência acirrada e existência de poucos fornecedores qualificados. Dessa forma é difícil barganhar com o fornecedor qualificado, mesmo que ele seja dependente do cliente. Isso faz com que os compradores busquem fornecedores alternativos, que acabam não conseguindo negociações de preços e que não mantêm padrões de serviço.

Quase não existe a troca de informações e as visitas do fornecedor ao comprador são raras. Por isso, a tarefa do comprador é complexa, principalmente da coordenação das negociações. Além disso, o tempo alocado pelo comprador ao fornecedor é limitado. O clima do relacionamento comprador-fornecedor tem os seguintes aspectos: alta confiança mútua, limitada ação conjunta e cooperação.

Mercado

O perfil de relacionamento denominado "mercado" é percebido através de serviços padronizados, tecnologia madura, poucas inovações e melhoria no produto, serviços tecnicamente simples, pouca customização e pouco investimento em capital. A demanda geralmente é estável ou declinante, o mercado altamente competitivo, com muitos fornecedores capazes e também estáveis. Em virtude desse modelo ser simples, notamos que o fornecedor está presente em pequenas lojas de serviços, não é proprietário da tecnologia, os custos para as trocas são baixos, assim como há pouco poder de barganha devido à estabilidade.

Para a troca de informações, a faixa é estreita, ou seja, é limitada, ocorrendo somente nas cotações de compra, com as rotinas estruturadas e monitoradas. Os investimentos para esse

relacionamento são baixos, a tarefa do comprador segue também um raciocínio rotinizado e estruturado para compras com o fornecedor, o tempo de duração da relação entre comprador e fornecedor é limitado e há pouca interdependência com o *staff* (pessoa ou equipe responsável pela tarefa) do fornecedor. O clima social se apresenta como positivo, sem ação conjunta e ação sistemática, sem envolvimento no estágio de projeto do serviço, o fornecedor tem bom histórico de desempenho e é tratado de forma justa.

Parceria Estratégica

Neste último grupo de relacionamento, o produto-serviço requer alto grau de customização, é tecnicamente complexo, necessita de ajustes mútuos, que devem ser feitos de fino modo. Como é baseado em tecnologia nova, as mudanças de projeto são frequentes e necessitam de alto capital para investimento. O mercado tem um perfil crescente, forte e competitivo, com alternância de concorrentes e com comprador experiente. Há grandes fornecedores, os quais são ativos em pesquisa e desenvolvimento e que possuem habilidades de inovação reconhecidas.

Nesse modelo, muitas vezes o mais desejado para produtos e serviços novos no mercado, as trocas de informações são frequentes, detalhadas e importantes. Isso porque nele percebemos que há a parceria, baseada no mecanismo do ganha-ganha. É marcado pela ocorrência de visitas mútuas frequentes para acompanhamento e também para as já referidas trocas de informações. A tarefa do comprador não está bem definida e estruturada, visto que surgem eventos inesperados e se gasta muito tempo com o fornecedor e a coordenação das negociações. Para esse modelo, é fundamental um clima de confiança mútua e comprometimento, baseado em ações conjuntas constantes, pautadas no sentimento de comprador "justo" por parte do fornecedor e também na excelente reputação e envolvimento do fornecedor.

E, focando especificamente nos tipos de relacionamento entre compradores e fornecedores surgem questões do tipo: *como esses relacionamentos ocorrem e qual o mais desejável em cada situação?*

Para obter as respostas de tais questões é necessário estudar estratégia empresarial, você pode encontrar esse conteúdo no livro de Mintzberg *et al.* (2006).

Como definir e desenvolver certos tipos de relacionamento ganha-ganha?

Conhecendo as abordagens estratégicas de relacionamentos, é possível avaliar qual delas é a ideal em determinada situação ou então, analisar as opções antes de escolher qual adotar.

Dependendo do ambiente de negociação e de suas necessidades, os clientes selecionam fornecedores usando os mais variados critérios. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apresentam uma lista com alguns critérios usados na seleção. Os autores não têm a pretensão de limitar os critérios a esta lista, mas a consideram como uma boa referência.

- **Disponibilidade**: o serviço é acessível? O uso de números 0800 (discagem gratuita) por muitas empresas de serviços facilita o acesso após o horário normal de atendimento.
- **Conveniência**: a localização do serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até ele.
- **Confiabilidade**: o serviço é confiável? Por exemplo, uma vez que o dedetizador acabou o trabalho, em quanto tempo os insetos retornarão?
- **Personalização**: você está sendo tratado como um indivíduo? Os hotéis, por exemplo, descobriram que seus clientes respondem satisfatoriamente ao serem cumprimentados pelos seus nomes. O grau de personalização permitido na prestação de serviço, por menor que seja, pode ser percebido como mais personalizado.
- **Preço**: competir em preço não é tão eficaz em serviço quanto em produtos, pela dificuldade de comparar os custos dos serviços de forma objetiva. Pode ser fácil de comparar custos de emissão de certidão de nascimento no cartório, mas, em serviços profissionais, a competição em preço pode ser considerada **contraproducente*** porque, muitas vezes, é vista como uma substituta da qualidade.
- **Qualidade**: a qualidade dos serviços é uma função da relação entre as expectativas prévias dos clientes e suas percepções durante e após a prestação do serviço.

***Contraproducente** – que produz resultado oposto ao esperado; contra-produtivo; que prova o contrário do que se tinha intenção de provar. Fonte: Houaiss (2009).

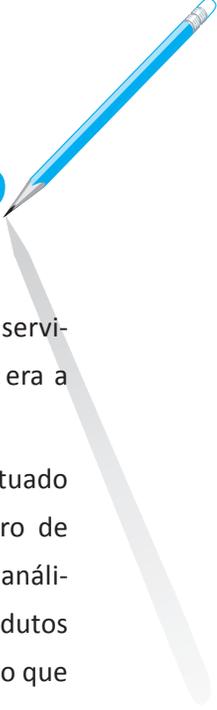
- **Reputação**: a incerteza na escolha de um prestador de serviços é muitas vezes resolvida em conversas com outras pessoas a respeito de suas experiências sobre o serviço que se deseja contratar. Aqui basta lembrarmos da propaganda boca-a-boca positiva como uma forma de publicidade eficaz.
- **Segurança**: bem-estar e segurança são considerações importantes, pois em muitos serviços, dentre eles numa viagem aérea ou na medicina, os clientes colocam suas vidas nas mãos do prestador de serviços.
- **Rapidez**: quanto tempo devo esperar pelo serviço? Para serviços de emergência, tais como combate a incêndios e proteção policial, o tempo de resposta é o principal critério de desempenho. Em outros serviços a espera pode ser compensada pela prestação de serviços mais personalizados, bem como por taxas reduzidas.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma organização de serviços. Ter um banco de dados com os nomes e endereços dos clientes e com as suas preferências pessoais de serviços permite um atendimento individualizado e um marketing direcionado. Os clientes lucram devido à conveniência de pagamentos, pelo tratamento customizado e por saberem que estão sendo valorizados. E então, agora ficou mais claro como se dá o relacionamento com clientes e fornecedores?

Complementando...

Para saber mais sobre sistemas e suas relações, recomendamos a seguinte leitura:

- *Teoria Geral de Sistemas* – de Ludwig von Bertalanfy. Nesta obra você poderá entender detalhadamente o conceito de sistema e suas relações com as partes, assim como os subsistemas que o compõem. Você perceberá também que há os sistemas abertos e fechados.

Resumindo

Nesta Unidade você conheceu conceitos-chave de serviços e as áreas da Administração Pública. E ainda, como era a visão tradicional dos serviços e sua evolução.

Você teve a possibilidade de visualizar como está situado o setor de serviços na economia, sua evolução, número de empregos que gera, sua relação com o PIB, dentre outras análises. Você pôde perceber a importância dos serviços e produtos se complementarem, na forma de pacote de valor. Mais do que entender em qual setor da economia os serviços estão inseridos e sua definição, é fundamental entender as suas características – os serviços não podem ser estocados; o consumo e a produção ocorrem simultaneamente; há alto contato com o cliente o qual participa do processo; os serviços são perecíveis; há mão de obra intensiva; o fator tempo é significativo; os tempos são curtos; as saídas são variáveis e não padronizadas; os serviços são intangíveis e a qualidade e produtividade são difíceis de serem mensuradas.

Diante das três premissas – serviços são intangíveis; precisam da presença do cliente para ocorrerem; e são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Você pode também visualizar os serviços como processos e sua classificação conforme o número de pessoas que atende, ou seja, quando os serviços são em massa e quando são customizados. Aprendeu sobre as dimensões da qualidade em serviços. E, finalizando, na seção sobre *Relacionamento com Clientes e Fornecedores*, você conheceu sobre as parcerias que podem ser feitas com os

fornecedores, além de critérios para ganhar clientes. Também visualizou as três estratégias de serviços – liderança global em custos, diferenciação e focalização.

Atividades de aprendizagem

Vamos conferir se você teve um bom entendimento do que abordamos nesta Unidade? Para saber, realize a atividade proposta. Caso tenha alguma dúvida, faça uma leitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se achar necessário, entre em contato com seu tutor.

1. Leia o texto a seguir e faça uma reflexão. Em seguida, descreva a sua percepção sobre as tendências e as barreiras em operações de serviços na Administração Pública. Apresente seu ponto de vista no Fórum da disciplina.

Um *call center* em cada casa

Há quase três décadas na área de tele-comunicações, o paulistano William Balboni, ex-gerente líder de relacionamento com clientes da operadora Vivo, estava decidido a dar um novo passo na vida profissional. Sua intenção era partir para um negócio próprio, mas Balboni sabia que, para empreender no mercado brasileiro de telecomunicações, demandava um investimento de fôlego, além de uma ideia inovadora. A ideia apareceu quando Balboni lia O Mundo É Plano, livro do jornalista americano Thomas Friedman. Em um trecho do livro, o autor descreve as inovações implantadas pela empresa americana de aviação JetBlue, entre elas um call center em que os operadores trabalham de casa. "Pensei na hora em fazer isso no Brasil, já que o custo de infraestrutura com a tecnologia VoIP (voz sobre IP) é baixo", diz Balboni.

O primeiro passo foi a busca de uma ferramenta tecnológica que viabilizasse o negócio. Balboni procurou, então, a Avaya, empresa especializada em sistemas de comunicação. Queria saber se existia uma tecnologia que suportasse um call center virtual, em que a base fosse a casa dos atendentes. Após conhecer o conceito de softphone, software que simula um telefone na tela do computador cuja chamada chega pela internet, Balboni explicou ao presidente da Avaya, Cleber Morais, que não tinha capital suficiente para bancar todos os equipamentos necessários para fazer o negócio decolar. Disposto a colocar a ideia em prática, pediu que Morais cedesse o software gratuitamente por um tempo. Foi atendido.

Aos 49 anos e, portanto, distante do jovem mundinho da internet e das promessas nascidas em garagens, Balboni criou uma empresa brasileira que gerou uma ruptura. Batizada de Virtual Call, a empresa, ainda pequena, sustenta-se graças às muitas e impensáveis possibilidades criadas pela internet em banda larga. E faz algo inédito no Brasil: atendimento telefônico a clientes a partir da casa do operador. Assim, para efetuar ou receber as chamadas, o funcionário da Virtual Call precisa apenas ter um computador e acesso à banda larga. Ele usa um software que simula um telefone e se conecta a um sistema específico, permitindo-lhe efetuar as operações necessárias em um ambiente seguro.

Rápido Crescimento

A Virtual Call foi fundada em abril de 2007 e demandou um investimento inicial de R$ 250 mil, gastos com seleção, treinamento e despesas administrativas. Um mês após a criação, Balboni fechou um contrato com a Telemig Celular, seu primeiro cliente. Hoje figuram na lista de empresas atendidas pela Virtual Call a operadora Claro, a NET e a Casa da Criança Paralítica de Campinas. Por mês, são realizadas por volta de 6 mil ligações, entre ativas e receptivas, feitas por 100 operadores, que moram em sete municípios brasileiros. Em dezembro de 2007, com oito meses de operação, a empresa faturou R$ 600 mil. Em 2008, alcançou a casa de R$ 1,5 milhão.

Para este ano, a meta de Balboni é alcançar R$ 2,5 milhões de faturamento e chegar a 500 atendentes até dezembro. A instalação de uma nova posição de atendimento custa à Virtual Call aproximadamente US$ 4 mil (receptiva) e US$ 9 mil (ativa), valor dispendido com as licenças do softphone e dos aplicativos, além do contrato de banda larga e da estação de trabalho do atendente. "A vantagem é que podemos crescer no mercado de contact center sem investir em infraestrutura ou espaço físico", afirma Balboni. O custo de uma posição em call center tradicional em São Paulo gira em torno de R$ 35 mil, calcula Balboni.

Atrair mão-de-obra para a função de atendimento remoto não é difícil. Quando abriu as primeiras 20 vagas na empresa, um simples boca-a-boca atraiu mais de 400 candidatos. Foi nessa hora que a esposa de Balboni, Sonia Pettinelli, psicóloga com experiência em contratações e testes psicológicos, entrou para o negócio. É dela a implantação das diretrizes de Recursos Humanos da empresa. A favor da Virtual Call está um interesse crescente das pessoas em trabalhar de casa.

Balboni tem arquivados cerca de mil currículos de profissionais que se candidataram ao cargo de agentes. Todos possuem computador e banda larga, o que gera flexibilidade para a empresa ampliar seu quadro rapidamente. Entre os interessados surgiram pessoas com problemas de deslocamento, além de idosos, mães com filhos pequenos e deficientes físicos. O sistema permite contratar candidatos de todo o país.

"Esse é o emprego do futuro. As pessoas não precisarão mais sair de casa", afirma Balboni. Todos os funcionários da Virtual Call são registrados e recebem treinamento. Agora, um novo projeto está sendo desenhado com uma operadora de telecomunicações para levar toda a estrutura para a casa do portador de necessidades especiais, como problemas de locomoção.

Formado em ciências e tecnologia pela Unisantos, com MBA em gestão de telecomunicações pela FAAP de São Paulo, Balboni tem no currículo longas passagens pelas duas maiores operadoras do país. Mas teve de enfrentar um desafio: o custo de ser precursor no modelo de home base no Brasil. Embora a

tecnologia permita, como já foi provado, nem todos os clientes compreendem o conceito de um call center funcionando a partir da casa do atendente, embora o local de onde fala o operador não seja visível para as empresas que contratam o serviço nem para os consumidores que buscam o atendimento.

Mas pelo inusitado do modelo, os clientes exigem contratos minuciosos de níveis de serviço, os chamados SLAs (service level agreement). A Virtual Call agora precisa opor-se à imagem de um call center tradicional, composto por centenas de atendentes trabalhando lado a lado, como se fizessem parte de uma linha de produção.

Custo Menor

As vantagens da Virtual Call em relação às empresas tradicionais, segundo Balboni, estão ligadas ao bem-estar dos atendentes. "O funcionário não tem o desgaste do dia-a-dia no trânsito e a segurança é maior para o cliente", diz. Todo o gerenciamento do negócio é feito com a ajuda da tecnologia. Um aplicativo permite, por exemplo, que o gerente de atendimento monitore as ligações a partir do momento em que o operador se conecta ao sistema, utilizando recursos de biometria, que ajudam a garantir a identidade do operador e, assim, evitar fraudes. Com a tecnologia, a Virtual Call também consegue priorizar o encaminhamento de chamadas aos agentes com maior domínio da informação. Outra vantagem do call virtual pode ser o custo. Segundo afirma Balboni, o serviço de sua empresa custa aproximadamente 30% menos do que o de uma empresa convencional de call center.

Mas há quem veja com ressalvas os serviços de um call center virtual. O consultor Petronio Nogueira, líder da área de mídia e telecomunicações da consultoria Accenture, diz que um call center desse tipo tem recursos limitados, o que o impede de ofertar uma gama de serviços, como sequenciamento de filas e reconhecimento de voz, entre outros recursos.

"Acho difícil hoje uma empresa virtual prestar atendimento massivo, de grandes volumes. O negócio tende a se focar no atendimento dedicado a determinadas necessidades dos

clientes. É um modelo que vem complementar e não substituir o existente", afirma Nogueira.

Barreira Cultural

Os especialistas acreditam que para ter sucesso no futuro a Virtual Call deverá se posicionar como uma empresa de nicho e não concorrer diretamente com as grandes e tradicionais gigantes do mercado de contact center. "Com esse modelo de negócios, e pelo porte e estrutura do serviço, não vejo uma empresa desse tipo gerar nenhuma ameaça às tradicionais companhias de call center", afirma Júlio Puschel, analista sênior do Yankee Group, instituto especializado em análises do mercado de telecomunicações. "Sei que para crescer ainda preciso vencer uma série de barreiras culturais", afirma Balboni. "Mas com o tempo elas serão transpostas."

Fonte: Terzian (2009).